



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA MINEIRA: O QUE PENSAM OS DISCENTES?

**Nesmária Sany Costa Alves**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

[sany.costa@ifnmg.edu.br](mailto:sany.costa@ifnmg.edu.br)

**Talita Ribeiro da Luz**

Faculdade Novos Horizontes (FNH)

[talita.luz@unihorizontes.br](mailto:talita.luz@unihorizontes.br)

Este estudo teve como objetivo descrever e analisar como se configuravam as competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis de uma universidade pública mineira, na visão dos discentes. Como metodologia, optou-se por uma pesquisa de campo, descritiva, de abordagem quantitativa, baseada em um estudo de caso. Os dados foram extraídos de 305 questionários aplicados aos alunos de todos os períodos dos dois cursos, sendo 147 de Administração e 158 de Ciências Contábeis. O instrumento de coleta contemplou 16 afirmativas, em que o respondente deveria, com base em uma escala de Likert de seis pontos, analisar as competências gerenciais, requeridas e efetivas, do coordenador. Os resultados apontaram que os dois coordenadores atendem, em parte, aos anseios dos alunos, apresentando as competências de mentor e produtor como efetivas ou reais. Os alunos de Administração entendem que as competências ideais sejam as de produtor, coordenador, mentor e diretor, nessa ordem; enquanto os de Ciências Contábeis pensam que um bom coordenador deve apresentar as competências de mentor, coordenador, produtor e diretor.

**Palavras-chave:** Universidade, Competência Gerencial, Coordenador de Curso, curso de Administração, curso de Ciências Contábeis.

## 1 Introdução

O ensino superior tem sido discutido no Brasil, dividindo opiniões quando se trata, especialmente, da questão da reestruturação universitária, vista como um processo de mercantilização da educação por alguns ou como um processo natural de adaptação às mudanças ambientais por outros. Para além desses debates acalorados, essa reforma vem trazendo desafios às instituições de ensino superior (IES), públicas e privadas, dos quais se destacam o intenso aumento do número de instituições, principalmente privadas; o maior controle por parte dos órgãos regulamentadores da educação, com avaliações, decretos e leis, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e da Lei de Inovação Tecnológica e da Lei da Parceria Público-Privada (PPP); o crescimento do uso de novas tecnologias de informação e comunicação e a necessidade de adoção de modelos gerenciais capazes de torná-las mais eficientes.

Nessa perspectiva, convém lembrar que nunca antes se reconheceu a universidade, objeto de interesse deste estudo, como uma fração da economia, ou melhor, o conhecimento, a ciência e a tecnologia nunca "foram tão valorizados como mercadoria capital a ser apropriada hegemonicamente pelas grandes corporações globalizadas e no interesse dos países centrais" (SGUISSARDI, 2005, p. 215). É o mesmo que dizer, ainda segundo Sguissardi (2005, p. 215), que "[...] a ideia de uma universidade organizada e gerida nos moldes empresariais, trabalhando como uma semimercadoria no quase-mercado educacional, está cada vez mais presente no discurso e nas práticas oficiais das políticas públicas de educação superior". Com isso, as universidades têm direcionado esforços, como organizações complexas e incomuns que são, no sentido de profissionalizarem sua gestão, objetivando superar os vários desafios a que estão sendo submetidas.

Nessa linha de argumentação, Rocha (2006) defende a necessidade de as instituições disporem de gestores com capacidade de liderança, visão empreendedora e habilidades para resolver problemas com eficácia, tomar decisões, unir ações individuais e coletivas, administrar conflitos, envolver as pessoas, alocar recursos, coordenar atividades e avaliar resultados. Os gestores universitários adquirem papel imprescindível na condução do ensino superior (MARRA, 2003), já que os resultados a ser alcançados, em qualquer tipo de organização, dependem em grande parte da qualidade das ações gerenciais. Sendo assim, os cargos de chefia, gerência ou coordenação adquirem responsabilidade cada vez maior, pois precisam estar aptos a atender aos critérios apontados por Rocha (2006).

O desempenho que se espera do gestor, segundo Silva (2002), diz respeito ao fato de ele levar a efeito as atribuições definidas pela instituição em que atua. Já Meyer Jr. (2000) vai além, apontando a visão de futuro, o domínio da tecnologia, a visão estratégica, a capacidade de tomada de decisão, a prática de *empowerment*, o gerenciamento de informações, o empreendedorismo e a participação como características importantes do professor-gestor. Observa-se, portanto, a relevância do comportamento dos gestores e de suas características pessoais no contexto das IES.

A despeito dessas questões apresentadas, pesquisas têm enfatizado o perfil, a atuação gerencial e as competências de gestores universitário, especialmente de coordenadores. Nesse sentido, Meyer Jr. (2000) alerta que o maior desafio a ser vencido nas universidades é o culto à gerao gestor amador e político, já que essas instituições ainda se deparam com a escassez de gerentes profissionais em seus vários níveis de gerência, especialmente, conforme Meyer Jr. (2000), Silva (2002) e Marra e Melo (2003), no que diz respeito ao planejamento, ao controle e à integração com o ambiente. Isso se deve, ainda segundo os autores, ao fato de as universidades estarem tradicionalmente nas mãos de professores sem formação técnica adequada às práticas gerenciais requeridas. No caso dos coordenadores de curso, estes adquirem habilidades gerenciais, cotidianamente, a partir de erros e acertos, o que não é o aceitável, uma vez que atuam em organizações complexas tanto do ponto de vista da estrutura quanto das relações de trabalho, demandando, portanto, gestores com competências adequadas a tal realidade.

Ressalte-se que as IES possuem objetivos comuns exigidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) como também objetivos que lhes são peculiares. O gestor de curso, nesse contexto, assume relevante papel, no sentido de alcançar os objetivos listados pelo MEC e se responsabilizar pelo planejamento, organização, direção e controle dos processos do curso que coordena, de forma que, com corpo docente, atenda às expectativas dos discentes. Ainda nesse sentido, Moraes (2002) chama a atenção para as exigências advindas do mercado de

trabalho e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), as quais têm reclamado uma maior profissionalização nas IES, e para o fato de que a complexidade do ambiente em que essas instituições se encontram traz desafios para sua administração.

Considerando a importância da universidade e de seu papel para a sociedade, faz-se então necessário analisar as competências gerenciais dos coordenadores de curso, cujo trabalho é extremamente importante para o alcance dos objetivos do curso coordenado e das metas organizacionais. No caso deste estudo, as atenções se voltam para os coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis, com o intuito de descobrir se esses profissionais têm gerido de forma satisfatória seus respectivos cursos. Por um lado, desconfia-se que a formação desses coordenadores colabore no exercer da função e que eles se utilizem de estratégias aprimoradas no decurso de sua formação e de suas atividades para resolver os problemas com os quais se deparam. Por outro, pretende-se ainda descobrir se tais habilidades adquiridas durante a formação estão sendo aplicadas no dia a dia de trabalho. Portanto, a intenção do presente estudo é descrever e analisar as competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis de uma universidade do Estado de Minas Gerais conforme a percepção dos discentes.

Com esta pesquisa, busca-se contribuir para o estudo do perfil dos gestores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis, tomando por base suas competências gerenciais, conforme modelo de Quinn et al. (2003), de forma a gerar subsídios para o entendimento do processo administrativo em que se inserem esses profissionais. Interessa a visão das pessoas com as quais eles têm contato direto e diário a respeito de sua atuação como gestor de curso, nesse caso, os alunos. Para a instituição pesquisada, os resultados poderão servir como um diagnóstico da situação do coordenador, para uma possível intervenção ou otimização das políticas de gestão de pessoas direcionadas aos coordenadores de curso. O corpo discente também será beneficiado, uma vez que poderá ter um coordenador mais preparado para atender às suas reais necessidades e às exigências do curso. Quanto ao coordenador, os resultados poderão nortear sua atuação, com atenção para pontos que precisam ser melhorados, tendo em vista os modelos e papéis propostos por Quinn *et al.* (2003). Já para a teoria das organizações, o conhecimento poderá avançar quanto às competências gerenciais nas instituições de ensino superior, tendo em vista a escassez de estudos que envolvem esse tipo de organização e a função investigada.

## **2 Competência**

O conceito de competência, para Le Boterf (1994), é um conceito em construção, ou melhor, um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas de forma processual pela aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações. Esse conjunto de capacidades é construído por meio da variedade de recursos e experiências; da confrontação com práticas e estruturas diferenciadas; da reflexão para formalizar e evoluir esquemas operatórios; de situações de direcionamento à combinação (estudos de casos, problemas, simulações); da educação inicial; de práticas de improvisação (artes cênicas, musical, oratória); e da cultura geral e compreensão intercultural (raciocínio por analogia e pensamento metafórico).

Já Perrenoud (1999) utiliza-se do conceito de “esquema” para definir competência. Os esquemas, segundo ele, permitem a mobilização de conhecimentos, métodos, informações e regras para encarar uma situação, o que exige quantidade considerável de operações mentais

nível elevado. Entretanto, esse autor rejeita o fato de a competência ser apenas um simples esquema:

Um esquema é uma totalidade constituída, que sustenta uma ação ou operação única, enquanto uma competência com uma certa complexidade envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico a partir de um conjunto de índices, busca das informações pertinentes, formação de uma decisão etc. (PERRRENOUD, 1999, p.24)

Conforme Perrenoud (1999), cada competência vincula-se, fundamentalmente, a uma prática social específica e todas as práticas, inclusive as profissionais, “admitem uma forma profissional, o que é perfeitamente aceitável, já que toda competência amplamente reconhecida evoca uma prática profissional instituída, emergente ou virtual” (PERRRENOUD, 1999, p.35-36).

Le Boterf (1994), por sua vez, defende que a competência dirige-se para o ponto de intersecção entre a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, em que se destaca a questão da aprendizagem. Conforme esse autor, a competência é um saber agir responsável que denota saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional, o que implica ainda o reconhecimento por terceiros. A definição de Le Boterf (1994) envolve a prática do que se sabe em um contexto em especial, na maior parte das vezes marcado pelas relações de trabalho, pelas contingências, pela cultura organizacional, por muitas limitações, entre outras questões. Nessa ótica, não será demasiado insistir que competência se traduz em ação, em saber ser e, a partir disso, a mobilizar conhecimentos em situações diversas. Na mesma linha de argumentação, Desaulniers (1997) afirma que o agir competente é resultado de empreendimentos oriundos de fontes variadas – o próprio indivíduo, a escola, o Estado, a sociedade –, culminando em ganhos para todos e se constituindo em uma estratégia que serve ao desenvolvimento e à consolidação da cidadania.

Para Zarifian (2001), a competência se refere às capacidades apresentadas pelos indivíduos – capacidade de tomar iniciativas, de estar além do prescrito, de compreender e dominar situações em transformação constante, de ser responsável e reconhecido por outras pessoas. Já Dutra (2004) aprofunda na relação entre indivíduo e organização no que se diz respeito à competência, assegurando que a competência é uma espécie de contribuição do trabalhador para a estratégia da empresa. O autor enfatiza a “entrega” do profissional e, conseqüentemente, a dinamicidade e mobilidade do conceito.

Já Fleury e Fleury (2001) propõem um conceito abrangente e ao mesmo tempo preciso que, por meio da agregação de valor, destacando o vínculo entre o indivíduo e a organização. Esses autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.21).

No mundo do trabalho, inclusive no âmbito da academia, o termo competência vem assumindo significados diversos ligados a seus componentes – conhecimentos, habilidades e atitudes – e também ao resultado, à *performance*, à capacidade de entrega (DUTRA *et al.*, 2001). Esses significados ora destacam características individuais, ora enfatizam as exigências dos cargos ou postos de trabalho, ou ainda os processos ou seus resultados. Nesse sentido,

Bitencourt e Barbosa (2004) ressaltam destaques vários dados aos conceitos de competências, que abrangem valores, aptidão, comportamento, formação, ação, interação, resultado, estratégia, aprendizagem individual, autodesenvolvimento, mobilização, entre outros. A partir dessas reflexões, percebe-se que a demonstração de quão importante tem se tornado esse campo de pesquisa.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento e *know-how* específico. Nesse sentido, Le Boterf (1994) coloca a competência em uma encruzilhada, com três eixos formados: pelo indivíduo (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, e significa saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional. Nessa perspectiva, o autor defende que as competências são sempre contextualizadas e ainda completa que os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados (LE BOTERF, 1994).

Le Boterf (1994), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2000) concordam em algumas questões, entre elas a de que a competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades e não somente um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos retidos pelo indivíduo; a efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho; competências definidas de forma mais genéricas são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional abrangente.

O conceito de competência que fundamenta este trabalho é o apresentado por Fleury e Fleury (2000): capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Quanto à competência individual, toma-se por base a perspectiva de Dutra *et al.* (2001), que acrescentam ao conceito de competência individual o conceito de entrega, ou melhor, o indivíduo é avaliado e analisado levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à organização, a partir dos resultados obtidos conforme o que se espera e necessita dele. No que tange às competências individuais, importa a questão das competências gerenciais, que, para Parry (1996), são genéricas e aplicáveis para a maior parte das organizações, independente do tipo e função. Esse autor defende que as competências gerenciais poderiam ser agrupadas em quatro grupos: administrativas; gerenciamento e priorização do tempo; colocar objetivos e padrões; planejar e agendar trabalho (PARRY, 1996).

### **3 A questão da gerência e do gerente**

Fayol (1968), um dos precursores no estudo da gerência, já apontava para a necessidade de se constituir um corpo de saber administrativo baseado em certa prática, para que fosse aperfeiçoado e transmitido a todos que tivessem de gerir ou administrar qualquer organização. A gerência, na perspectiva desse estudioso, possui a função de formular o programa geral de ação da organização, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar as atividades. Mintzberg (1995), por sua vez, defendia que tais funções dizem respeito especificamente ao processo administrativo, o que ocorre, porém, é que os gerentes exercem outras funções que ultrapassam a dimensão administrativa.

Pesquisas relacionadas à questão do gerente revelaram a ocorrência de determinadas dificuldades quanto ao estabelecimento exato de limites, atribuições, expectativas e prioridades para o nível gerencial. Corroborando essa ideia, Motta (1991, p. 20) afirma que atualmente “já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente”, o que dificulta a definição da função gerencial de forma igual a outras profissões. Ainda nessa perspectiva, Melo (1996) aponta que tais contradições e dualidades são hoje agravadas em razão da necessidade de o gerente ser competitivo e cooperativo simultaneamente, ser individualista e trabalhar em equipe, ter iniciativa e trabalhar de acordo com regras, ser flexível e perseverante, ser áspero e duro e usar de sedução, propor questionamentos e desfazer dúvidas, trabalhar o conflito e ignorar as posições conflituosas, entre outras questões contraditórias que permeiam o dia a dia do gerente.

#### **4 O modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003)**

Quinn *et al.* (2003), em seu modelo de competências gerenciais, apresentam quatro modelos de gestão distintos entre si que apóiam as ações nas modernas de hoje: o modelo das relações humanas, que prioriza a participação, a abertura, o compromisso e a moral; o modelo dos sistemas abertos, o qual dá ênfase à inovação, à adaptação, ao crescimento e à aquisição de recursos; o modelo das metas racionais, com foco na clareza de objetivos, na direção, na produtividade e na realização; e, por último, o modelo de processos internos, o qual está centrado na documentação, no gerenciamento de informações, na estabilidade e controle. A cada modelo apresentado, segundo os autores, correspondem papéis gerenciais a serem executados pelos indivíduos, bem como as competências necessárias para que o comportamento esperado se efetive.

No *modelo das metas racionais* dois papéis são enfatizados: o papel do diretor e o do produtor. Do gerente, como diretor, espera-se que ele deixe claras suas expectativas por meio de processos, como planejamento e delimitação de metas, e que seja um deflagrador decisivo na definição de problemas, seleção de alternativas e estabelecimento de objetivos, definição de papéis e tarefas, estabelecimento de regras e políticas, fornecimento de instruções a seus subordinados. Quanto ao papel de produtor, a expectativa é de que o gerente seja orientado para tarefas, focado no trabalho, com alto grau de interesse, motivação, energia e força pessoal. Espera-se que esse gerente aceite responsabilidades e realize tarefas, apresentando sempre uma elevada produtividade individual. Como se pode perceber, os dois papéis apresentados podem ser aplicados a situações já compreendidas, quando há possibilidade de uma boa definição dos objetivos e/ou quando há uma necessidade de manutenção de certa consistência na produção ou prestação de algum serviço (QUINN *et al.*, 2003).

Os papéis de monitor e de coordenador são ressaltados no *modelo dos processos internos*. Como monitor, o gerente deverá estar a par de tudo que ocorre na unidade que gerencia, observando se as regras estão sendo cumpridas pelos indivíduos e verificando se a unidade está cumprindo seu papel na organização. Reconhece-se esse papel no indivíduo quando ele apresenta domínio sobre todos os fatos e detalhes, o que o faz um analista efetivo. Já o papel de coordenador caracteriza o gerente que dá suporte à estrutura e ao fluxo do sistema em que está envolvido. Os traços comportamentais que se destacam nesse modelo é o fato de o indivíduo apresentar recursos variados que facilitam o trabalho, como organização e coordenação dos esforços do grupo e enfrentamento crises, conflitos e dificuldades. Nesse caso, o gerente é digno de crédito e confiança. Conforme Quinn *et al.* (2003), nesse modelo os sujeitos, ao desempenharem a função gerencial, preocupam-se em desenvolver programas

com abordagens inovadoras e aprendem a lidar com ambiente em processo de transformação constante, encarando tal processo como desafio e oportunidade de crescimento positivo, tanto para a organização quanto para os indivíduos que nela trabalham.

Já no *modelo das relações humanas*, ênfase é dada aos papéis de facilitador e de mentor. Com esse modelo, imagina-se que o facilitador estimule o trabalho coletivo e desenvolva trabalhos em equipe, promovendo sempre a coesão e resolução de conflitos interpessoais. O gestor, nesse papel, orienta-se a processos, colocando em prática técnicas de resolução de conflitos, para promover a colaboração mútua e a participação das pessoas nas soluções dos problemas enfrentados. O mentor, por sua vez, dedica-se a desenvolver pessoas por meio de uma minuciosa orientação e empatia. Busca-se, com esse modelo, valorizar individualmente as pessoas cujos objetivos e interesses comungam dos objetivos organizacionais verificados na missão. O gestor nesse papel é aquele que demonstra atenção, abertura, solicitude, afabilidade e justiça para com as pessoas com quem trabalha, está preparado para escutar, apoiar as reivindicações dos subordinados e elogiar. O gerente com essas características, segundo o modelo, contribui com efetividade para o aperfeiçoamento das competências individuais, já que oferece oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento de seus subordinados.

Em relação ao quarto modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), o *modelo dos sistemas abertos*, esse apresenta os papéis de inovador, cuja função é facilitar a adaptação e a mudança, e o de negociador, aquele gerente preocupado com a sustentabilidade e a obtenção de recursos externos. Nesse modelo, a preocupação do gerente deve se dirigir para a manutenção do fluxo produtivo e de informações e para o monitoramento do ambiente em que está inserido, utilizando mecanismos diversos de controle sobre os processos. Para tanto, o gerente, utilizando-se de sua intuição, visão e poder de convencimento, deve atentar-se para o ambiente, sujeitando-se às incertezas e riscos, considerando também ideias novas e diferentes.

Apresentados os quatro modelos de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), bem como a característica de gestão e os papéis e competências requeridos ao seu desempenho, faz-se necessária a apresentação da figura abaixo:

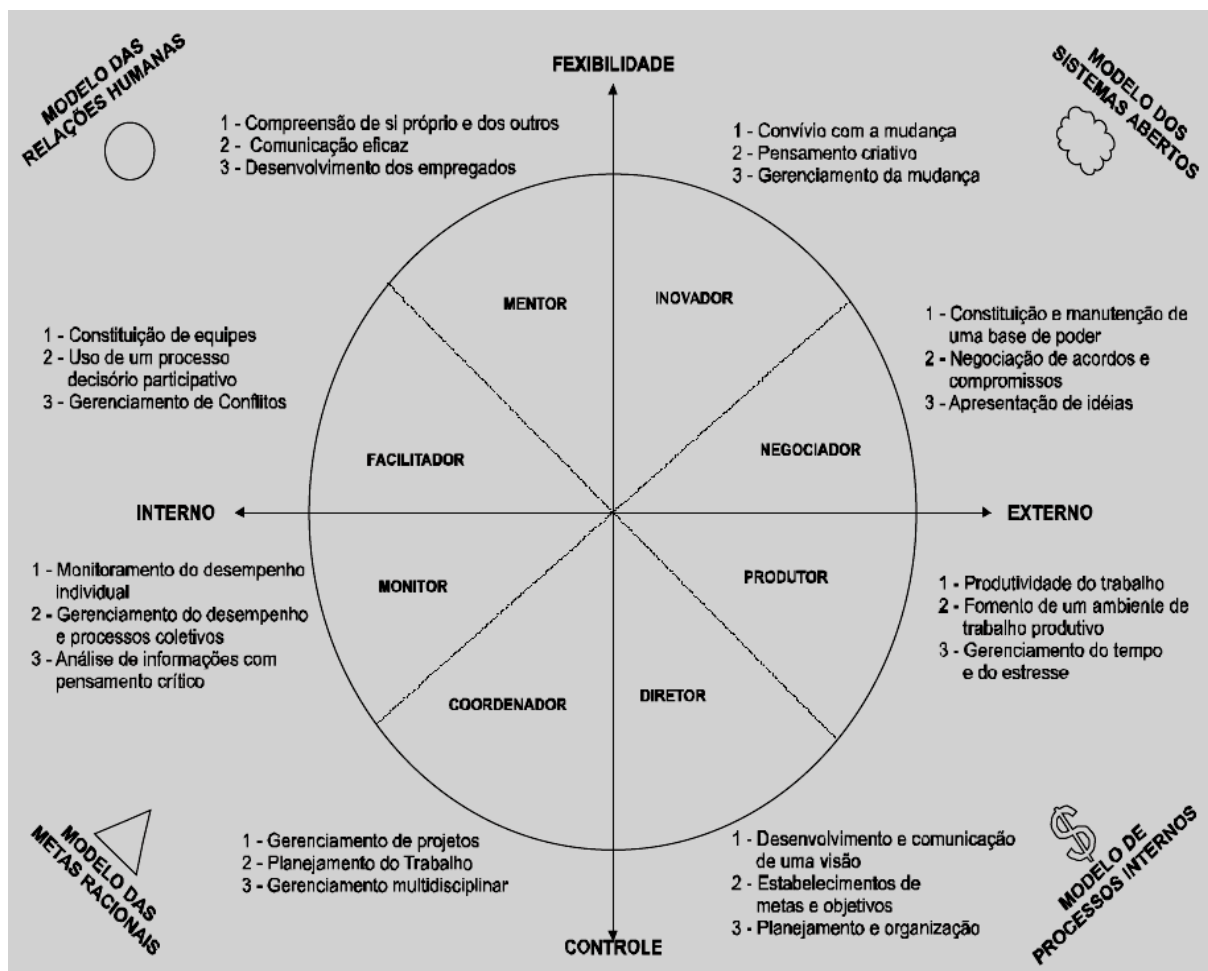


Figura 1 – Modelo de Competências Gerenciais de Quinn *et al.* (2003)

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17)

Como se pode verificar, os oito papéis presentes nos quatro modelos permitem a reflexão sobre as descrições de cargos gerenciais e aplicam-se perfeitamente a gestores enquadrados tanto no primeiro escalão quanto nos que se encontram lotados nos níveis médios ou nos operacionais.

#### 4 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza, com base em Vergara (2003), como de campo, descritiva, de abordagem quantitativa. Os objetos de observação contemplados foram os coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis, bem como os discentes, selecionados seguindo critérios de acessibilidade e intencionalidade (VERGARA, 2003), dos respectivos cursos, tendo em vista a disponibilidade deles em responder ao questionário. Sobre a escolha dos coordenadores, optou-se por coordenadores da área das ciências gerenciais que estivessem há mais de 6 meses na função de coordenador. Já os objetos de análise foram as competências gerenciais, efetivas e requeridas, dos coordenadores pesquisados.

Na coleta de dados, utilizou-se um questionário composto de uma escala de *Likert* de seis pontos, para levantamento das percepções dos discentes relativas ao modelo de Quinn *et al.* (2003), adaptado à situação e às exigências da instituição. Conforme a Secretaria Geral da



universidade pesquisada, havia nos cursos de Administração e de Ciências Contábeis 266 e 256 alunos matriculados, respectivamente, totalizando 522 discentes nos dois cursos. Obteve-se um total de 305 questionários respondidos, isto é, 58% do total de alunos em ambos os cursos, sendo 147 de Administração e 158 de Ciências Contábeis, o que corresponde a 55,2% e 61,7%, respectivamente, da somatória de questionários respondidos de cada curso.

Para análise dos questionários foi utilizada a estatística univariada (medidas de posição) e bivariada (correlação). A tabulação foi feita por meio da planilha eletrônica Excel e do *software* estatístico SPSS, que possibilitaram a construção de gráficos e tabelas. Na tabulação dos dados oriundos dos 305 questionários respondidos, realizaram-se alguns testes estatísticos, antes dos quais se estudou a hipótese de conhecimento da distribuição da população, já que não se tinha tal informação.

## 5 Apresentação e análise dos resultados

Inicialmente é importante apresentar alguns dados demográficos dos coordenadores pesquisados. Ambos têm mais de 40 anos, são casados e possuem mestrado na área em que atuam. O coordenador do curso de Administração está na instituição há 12 anos, atua como coordenador há quase dois anos na graduação e há sete anos na especialização *lato sensu*, possuindo ainda experiência nessa mesma função no curso de Administração de uma instituição particular. Já a coordenadora do curso de Ciências Contábeis trabalha na universidade há 22 anos e desde 2008 exerce a função, totalizando quase dois anos de experiência na coordenação até a época da aplicação dos questionários.

Apresentados os dados demográficos dos coordenadores, expõem-se as análises relativas às competências gerenciais requeridas (grupo Ideal/Requerido), que condizem com as competências gerenciais que os discentes esperam que sejam exercidas pelos coordenadores, e relacionadas às competências exercidas (grupo Real/Efetivo), que se referem às ações efetivas dos coordenadores. Também serão analisados os papéis formados a partir das 16 funções relacionadas no questionário aplicado.

Ademais, vale ressaltar que, na fase da análise estatística dos dados, em todos os testes realizados em todas as circunstâncias, não foi atendida a hipótese de que os dados provinham de uma população com distribuição normal, por isso foi aplicado o teste não paramétrico de *Kolgomorov Smirnof*. Com o intuito de se verificar o grau de correlação entre as ações (frases) que formam os oito papéis gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003), utilizou-se o teste de *Spearman*, cujos resultados são apresentados na TAB. 2. Para comparação dos valores observados para os grupos Ideal/Requerido e Real/Efetivo, em cada papel, e para verificação da diferença significativa, o teste de *Wilcoxon* foi utilizado. Já para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes feitos, foi adotado o nível de significância de 5%, o que confere às afirmações realizadas durante a análise 95% de confiança. Dessa forma, na realização dos testes, optou-se pela rejeição nula se o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição no caso do p-valor superior a 0,05. Verifique-se que, ao apresentar os dados, as hipóteses são listadas conforme o teste feito e os p-valores são apontados nas tabelas, junto a outros resultados importantes.

A TAB.1 apresenta a média e mediana, visando facilitar a apreensão das respostas dadas pelos respondentes quanto às 16 funções gerenciais e da variabilidade da massa de dados. De acordo essa tabela, para ambos os cursos, verificam-se valores altos para todas as funções no

grupo Ideal e medianas próximas aos valores correspondentes às médias, o que indica baixa variabilidade dos dados e concentração das respostas entre os valores 5 e 6 da escala considerada. No grupo Real, entretanto, os valores médios e as medianas se apresentam inferiores em comparação com o Ideal, indicando ainda alta concentração de respostas em torno do valor 4. Outra questão a ser ressaltada é a também baixa variabilidade do conjunto de dados, já que se verificam médias e medianas bem próximas.

**Tabela 1 - Médias e medianas (ideal e Real) para cada função respondida pelos discentes**

Competências Gerenciais (Funções)	Cursos							
	Administração				Ciências Contábeis			
	Ideal		Real		Ideal		Real	
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Propõe ideias criativas e inovadoras.	5,22	6	3,11	3	5,34	6	3,16	3
2. Exerce elevada influência na universidade.	5,27	6	3,77	4	5,30	6	3,92	4
3. Promove claramente a unidade entre os membros.	5,39	6	4,01	4	5,58	6	3,80	4
4. Mantém firme o controle logístico.	5,35	6	3,90	4	5,39	6	4,08	4
5. Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa.	5,57	6	4,22	4	5,66	6	4,42	5
6. Experimenta novos conceitos e ideias.	5,29	6	3,43	3	5,34	6	3,61	4
7. Mostra empatia e interesse em lidar com os alunos e professores.	5,46	6	4,31	4	5,63	6	4,54	5
8. Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão.	5,35	6	3,59	4	5,46	6	3,84	4
9. Compara dados, relatórios, informações, etc. para detectar discrepâncias.	5,35	6	3,76	4	5,29	6	4,11	4
10. Conduz o curso rumo às metas estabelecidas.	5,61	6	4,37	4	5,61	6	4,59	5
11. Antecipa problemas, evitando crises.	5,39	6	3,56	4	5,52	6	3,96	4
12. Controla os membros envolvidos no cumprimento dos objetivos.	5,50	6	4,04	4	5,44	6	4,10	4
13. Esclarece objetivos e prioridades comuns.	5,52	6	4,01	4	5,44	6	4,32	4,5
14. Influencia as tomadas de decisão em alto nível.	5,54	6	3,71	4	5,34	6	3,87	4
15. Traz um senso de ordem ao curso.	5,63	6	4,21	4	5,61	6	4,73	5
16. Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las.	5,54	6	3,97	4	5,43	6	3,93	4

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 1, observa-se, nos dois cursos, que as competências gerenciais reais ou efetivas, se comparadas às médias das competências ideais ou requeridas, apresentam médias

relativamente baixas. Em relação ao coordenador do curso de Administração, percebe-se avaliação mais negativa das funções 1 (3,11), 6 (3,43), 11 (3,56) e 8 (3,59). Já o coordenador de Ciências Contábeis foi avaliado mais negativamente quanto às competências 1 (3,16), 6 (3,61), 3 (3,80) e 8 (3,84). Atentando-se para o grupo das competências gerenciais requeridas, percebem-se médias altas atribuídas às funções 15 (5,63), 10 (5,61) e 5 (5,57), para o coordenador de Administração, e às funções 5 (5,66), 7 (5,63), 10 e 15 (ambas com médias 5,61), para o coordenador de Contábeis. É importante ressaltar que a função 1, que obteve avaliação mais negativa na visão dos discentes de Administração, no que se refere ao trabalho efetivamente exercido pelo coordenador, aparece como competência requerida menos importante, com média de 5,22. Essa função apresenta a terceira média mais baixa para o curso de C.Contábeis, denotando que os alunos desse curso também a avaliaram como menos importante em relação às outras competências, apesar da avaliação negativa que atribuíram ao coordenador quanto a seu real desempenho nessa função.

Com o intuito de analisar se os valores obtidos em cada função, relacionadas na TAB. 1, apresentavam padrão de comportamento semelhante de forma a corresponder à formação dos oito papéis gerenciais depois do agrupamento conforme o modelo de Quinn *et al.* (2003), ou seja, para confirmar ou refutar a validade dessas junções, foi utilizado o teste não paramétrico de correlação de Spearman. A partir desse teste, obtiveram-se os coeficientes das correlações ( $\rho$ ) e, entre parênteses, os correspondentes p-valores, disponíveis na TAB.2. O nível de significância adotado foi de 5%, o que confere confiabilidade de 95% às afirmativas. Quanto às hipóteses do teste, são estas:  $H_0: \rho = 0$  (não há correlação entre as variáveis) e  $H_1: \rho \neq 0$  (há correlação entre as variáveis).

**Tabela 2 - Correlações entre frases, por papel gerencial correspondente às competências gerenciais, conforme modelo de Quinn *et al.* (2003) - na percepção dos discentes**

Correlações	Cursos			
	Administração		Ciências Contábeis	
	Ideal (p-valor)	Real (p-valor)	Ideal (p-valor)	Real (p-valor)
Monitor (4 e 9)	0,523* (0,000)	0,450* (0,000)	0,556* (0,000)	0,387* (0,000)
Coordenador (11 e 15)	0,546* (0,000)	0,661* (0,000)	0,569* (0,000)	0,534* (0,000)
Diretor (3 e 13)	0,594* (0,000)	0,474* (0,000)	0,436* (0,000)	0,393* (0,000)
Produtor (10 e 12)	0,509* (0,000)	0,603* (0,000)	0,648* (0,000)	0,494* (0,000)
Mentor (5 e 7)	0,399* (0,000)	0,567* (0,000)	0,410* (0,000)	0,606* (0,000)
Facilitador (8 e 16)	0,656* (0,000)	0,485* (0,000)	0,590* (0,000)	0,527* (0,000)
Inovador (1 e 6)	0,444* (0,000)	0,521* (0,000)	0,545* (0,000)	0,546* (0,000)
Negociador (2 e 14)	0,469* (0,000)	0,501* (0,000)	0,495* (0,000)	0,506* (0,000)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* Significante ao nível de 0,01

Os resultados apresentados na TAB.2, para os dois cursos, revelam coerência quanto aos grupos que formam os papéis gerenciais nas relações entre as frases (funções). Essa forte correlação verificada entre as frases pode ser confirmada, tanto no grupo Ideal quanto no Real, a partir dos altos coeficientes ( $\rho$ ) obtidos, dos p-valores todos inferiores a 0,05 e da frequência absoluta de testes (marcados por asterisco) que apresentariam resultados idênticos mesmo se se adotasse um nível de significância mais rigoroso (de 1%). Outro ponto importante a ser ressaltado é o fato de todas as correlações ser positivas, demonstrando que uma modificação em determinado aspecto de uma das frases da dupla em questão que compõe o papel considerado redundaria diretamente em alteração de mesmo aspecto na outra frase.

Feito isso, verificou-se se, na percepção dos discentes dos dois cursos, o trabalho efetivamente realizado pelo coordenador encontrava-se muito distante do trabalho ideal ou esperado, dentro da perspectiva dos papéis gerenciais (QUINN et al.,2003). Isto é, optou-se por comparar médias entre os grupos Ideal e Real, com as funções já agrupadas por papéis, por meio do teste de *Wilcoxon*, para amostras pareadas, a partir das seguintes hipóteses:  $H_0$  = as amostras apresentam a mesma distribuição ( $\mu_1 = \mu_2$ ) e  $H_2$  = as duas amostras apresentam distribuições diferentes ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ), em que  $\mu_1$  e  $\mu_2$  são as médias da população. Dessa forma, sendo rejeitada a hipótese nula, haveria uma tendência de que as distribuições gerassem valores diferentes e que, em consequência, suas médias também fossem diferentes. A TAB. 3 apresenta as médias obtidas para os conjuntos de respostas Ideal e Real, os p-valores considerados ao se decidir pelo teste realizado e o direcionamento do teste, que indica o grupo com tendência a apresentar valores maiores ou menores.

**Tabela 3 - Diferenças entre o Ideal e o Real no exercício dos papéis gerenciais relativos às competências gerenciais, na percepção dos discentes dos dois cursos**

Papéis gerenciais	Cursos							
	Administração				Ciências Contábeis			
	Ideal	Real	p-valor	Direcionamento	Ideal	Real	p-valor	Direcionamento
Monitor	5,35	3,83	0,000	Ideal > Real	5,33	4,09	0,000	Ideal > Real
Coordenador	5,51	3,88	0,000	Ideal > Real	5,56	4,34	0,000	Ideal > Real
Diretor	5,45	4,00	0,000	Ideal > Real	5,50	4,05	0,000	Ideal > Real
Produtor	5,55	4,20	0,000	Ideal > Real	5,52	4,34	0,000	Ideal > Real
Mentor	5,51	4,26	0,000	Ideal > Real	5,64	4,48	0,000	Ideal > Real
Facilitador	5,44	3,77	0,000	Ideal > Real	5,44	3,89	0,000	Ideal > Real
Inovador	5,25	3,26	0,000	Ideal > Real	5,34	3,38	0,000	Ideal > Real
Negociador	5,40	3,74	0,000	Ideal > Real	5,32	3,89	0,000	Ideal > Real

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 3, verificam-se, para os dois cursos, padrões de comportamento semelhantes e os mesmos resultados dos testes e direcionamentos. Também houve ocorrência, em todos os casos, de médias do grupo Ideal superiores às médias do grupo Real, demonstrando que o trabalho dos coordenadores dos dois cursos é razoavelmente inferior ao que se espera dele. Ainda conforme a TAB. 3, observa-se que as competências ideais para o coordenador do curso de Administração, na visão dos discentes, são, em ordem de importância, as relacionadas aos papéis de produtor (5,55), coordenador (5,51), mentor (5,51) e diretor (5,45), ao passo que para o coordenador de Ciências Contábeis as competências ideais são as relativas aos papéis de mentor (5,64), coordenador (5,56), produtor (5,52) e diretor (5,50). Note-se que, no caso dos dois cursos, os papéis de destaque nas quatro primeiras posições são os mesmos, exceto pela ordem de importância. Ao se comparar a percepção dos alunos de ambos os cursos, destacam-se, respectivamente, os papéis de produtor e de mentor, como competências ideais, para os coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis. Dos produtores, espera-se, conforme Quinn (2003, p. 18), que "[...] sejam orientados para tarefas, mantenham o foco no trabalho e exibam alto grau de interesse, motivação e ímpeto pessoal. E os mentores, conforme Quinn (2003, p.18), devem se dedicar ao "[...] desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa".

Em se tratando das competências reais ou efetivas, ambos os coordenadores têm o papel de mentor como competência predominante, seguido, com pequena diferença, do papel de produtor. Percebe-se, pois, que os coordenadores pesquisados atendem, de certa forma, aos anseios dos alunos, com destaque para o coordenador de Contábeis, que se destaca no papel de mentor ao se analisarem tanto as competências ideais quanto as competências reais. No

papel de mentor, o gerente se mostra sempre "[...] solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo", ele "[...] escuta, apoia reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos" (QUINN *et al.*, 2003, p.20).

Os resultados obtidos podem ainda ser verificados a partir do GRAF. 1 e do GRAF. 2, construídos a partir dos dados dos dois cursos pesquisados, que comportam as competências contempladas no modelo de Quinn et al. (2003) e os grupos de respostas Ideal e Real separadamente.

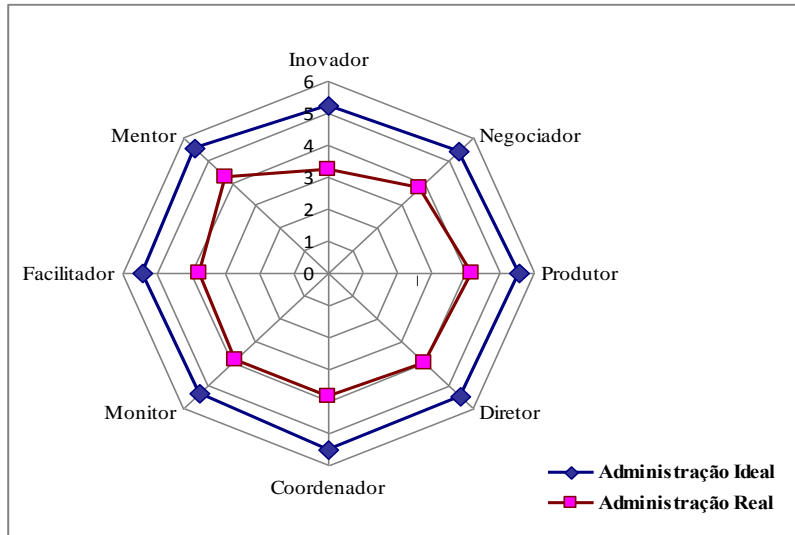


Gráfico 1 - Médias para cada papel (ideal x real) - Administração  
Fonte: Dados da pesquisa

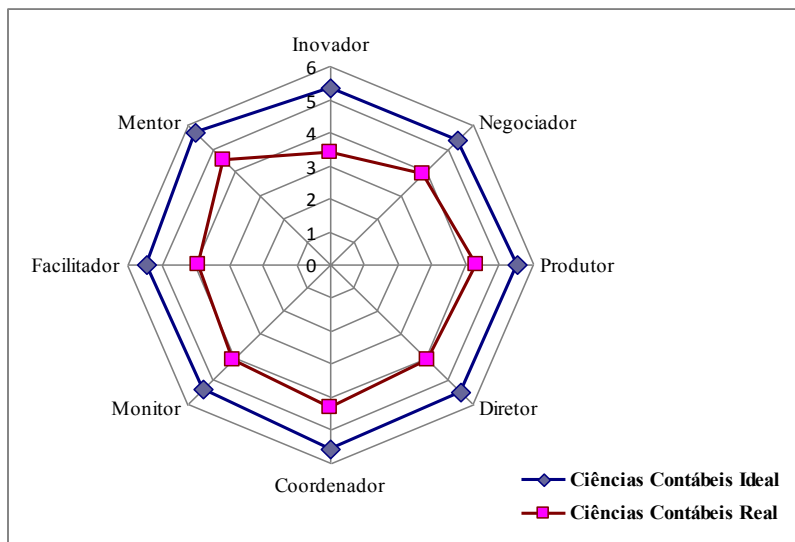


Gráfico 2 - Médias para cada papel (ideal x real) - Ciências Contábeis  
Fonte: Dados da pesquisa

Os dois gráficos demonstram claramente a diferença de valores médios entre os grupos Ideal e Real para todos os papéis gerenciais. Em ambos, a linha externa, correspondente aos papéis do grupo Ideal, apresenta um comportamento regular, com pouca variação. Essa regularidade também é percebida no grupo Real, exceto para o papel gerencial de inovador, que apresentou

um valor menor que se distancia um pouco mais do comportamento padrão dos outros papéis contemplados.

Observa-se que, a partir dos gráficos, os dois coordenadores investigados não apresentam perfil gerencial compatível com nenhum dos perfis eficazes e nem ineficazes apontados por Quinn et al. (2003). Nesse caso, ainda vale lembrar que os coordenadores pesquisados apresentam médias mais baixas nos papéis de inovador e de negociador, papéis que comportam os valores do modelo de sistemas abertos de Quinn et al. (2003, p. 20), apesar de não se apresentarem como competências ideais mais importantes na visão dos alunos. De acordo com esse resultado, os coordenadores apresentam relativa dificuldade em facilitar a adaptação e a mudança, prestar atenção às transformações do ambiente, reconhecer tendências importantes, planejar e promover mudanças, aceitar riscos e incertezas, competências que dizem respeito àquele gerente que é empreendedor, visionário, inovador. Os coordenadores demonstram ainda ter pouca "[...] astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder" (QUINN et al., 2003, p. 21), características comuns ao negociador. Claro que essas questões devem levar em conta o contexto em que se insere o coordenador de um curso, suas responsabilidades gerenciais, que dependem do nível de hierarquia organizacional em que atua, suas tarefas e atribuições, apesar de, conforme Quinn et al. (2003), serem necessárias a todo gerente habilidades em lidar com as pessoas e capacidade de refletir sobre si mesmo e sua condição.

## **6 Considerações finais**

Atendendo ao objetivo proposto neste trabalho, as considerações serão apresentadas de forma a responder como se encontram configuradas as competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis da instituição pública pesquisada.

Conforme o estudo, tanto o coordenador do curso de Administração quanto a coordenadora do curso de Ciências Contábeis correspondem, de certa forma, aos anseios dos discentes quanto ao que se espera de um coordenador de curso. Na visão deles, ambos têm o papel de mentor como uma das competências predominantes, especialmente a coordenadora de Contábeis, que se destaca no papel de mentor ao se analisarem tanto as competências ideais quanto as competências reais. O papel de mentor insere-se no modelo de relações humanas e é também conhecido como "papel do interesse humano".

Ainda conforme os resultados, os coordenadores pesquisados exercem de forma satisfatória competências relativas ao papel de produtor. Em contrapartida, os dois apresentaram médias relativamente mais baixas em relação às competências "propõe ideias criativas e inovadoras", "experimenta novos conceitos e ideias", "promove claramente a unidade entre os membros" e "estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão", não nessa ordem para os dois cursos, mas com diferenças pequenas entre os dois coordenadores, revelando a necessidade que os coordenadores desenvolvam competências mais voltadas à criatividade, inovação, abertura a novos conceitos e ideias e estímulo à participação dos membros envolvidos no processo em ações grupais direcionadas à tomada de decisão. Tais resultados merecem atenção já que se mostram muito relevantes para o tipo de trabalho exercido no nível de gerência tratado neste estudo.

Assim sendo, os resultados apresentados podem ser utilizados pela instituição pesquisada e podem ainda nortear as ações dos coordenadores pesquisados, para que eles - organização e coordenadores - reflitam sobre os aspectos que interferem no trabalho do coordenador de curso e que comprometem o desenvolvimento das competências necessárias ao profissional no exercício dessa função.

Diante do exposto, sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo que identifique as competências gerenciais em desenvolvimento em instituições de ensino superior, incluindo a investigação de como ocorre o processo de aquisição e desenvolvimento de competências do coordenador de curso e dos aspectos do contexto organizacional que influenciam positiva ou negativamente nesse processo. Se, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o desenvolvimento das competências deve refletir um esforço conjunto entre a organização e o indivíduo, conhecer os aspectos da organização que exercem influência sobre o processo poderá orientar as ações da instituição, no sentido de investir em desenvolvimento e gestão das competências de seus gestores de curso. Propõe-se também analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais do coordenador de acordo com a percepção dos outros membros envolvidos no processo, ou seja, o próprio coordenador e os professores.

Em síntese, acredita-se que este trabalho poderá, além de contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema em questão, servir como orientação às organizações educacionais, levando-se em conta a necessidade de direcionar ações de capacitação para tirar maior proveito de seus coordenadores gestores.

## REFERÊNCIAS

DESAULNIERS, J. Formação, competência e cidadania. **Educação e Sociedade**, vol. 18, n.60, p. 51-63, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1968. .

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Editions d'Organization, 1994.

MARRA, A. V. **A prática social do gerente na Universidade Federal de Viçosa:** um estudo de caso sobre professores universitários em cargos de chefia intermediária. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

MELO, M.C. O. L. O. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MEYER Jr. V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Editora Insular, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Wagner Bitencourt de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de instituições de ensino superior. XXVIII ENCONTRO DA ANPAD. 2002. **Anais...** Campinas, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Trad. Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2008.

PARRY, S.B. the quest for competencies. **Training**, p.48-56, julho de 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Trad. Bruno Charles Megne. Porto Alegre: Artmed, 1999.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROCHA, R. M. A. **O empreendedorismo na gestão universitária:** um estudo de caso da UniFAE Centro Universitário. 155 f. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2006.



SGUISSARDI, Valdemar. Universidade pública estatal: entre o público e privado/ mercantil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 90, p. 191-222, jan./abr. 2005.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas – um caso na Universidade de Caxias do Sul. XXIV ENCONTRO DA ANPAD. 2002. **Anais...** Campinas, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.